

Узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що автором розкрито роль і місце знань у забезпеченні у мов випереджаючого інноваційного розвитку як окремих організацій так і країни у цілому, запропонована концептуальна схема механізму управління знаннями на рівні окремої організації.

### **Список використаних джерел:**

1. Ілляшенко С.М. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання / С.М. Ілляшенко, Н.С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016. - № 1. - С. 11-21.

2. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.

3. Illiashenko Sergii. Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise / Sergii Illiashenko, Yuliya Shipulina, Nataliia Illiashenko // Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie. – 2018. № 2. – P. 22-33.

## **1.2 Управління вибором перспективних напрямів використання знань на підприємстві**

*С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко*

Світовий досвід свідчить, що в наш час серед факторів економічного зростання на чільні позиції виходять знання, які є основою різного роду інновацій. Опора на знання дозволяє сформуванати, посилити і розвивати порівняльні конкурентні переваги як національних економік, так і окремих організацій (підприємств та установ). Для вітчизняних товаровиробників, які шукають шляхи посилення своїх відносних переваг на національному і

зарубіжних ринках, актуалізується проблема отримання і використання нових знань стосовно перспективних напрямків розвитку, видів продукції, які будуть задовольняти запити споживачів більш ефективним ніж конкуренти способом, ефективних методів управління на усіх стадіях виробництва і реалізації продукції тощо. Це потребує формування ефективної системи управління знаннями, зокрема, їх продукуванням та використанням.

Проблематика формування механізмів управління знаннями на різних рівнях узагальнення досліджується у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Концептуальні засади менеджменту знань, у т.ч. управління їх комерціалізацією, розроблені у роботах Borjigen C. [14], Davenport T [15], Khedhaouria A., Jamal A. [16], Peter M. [17], Мільнера Б. [10], Гапоненко А [3]. Проблеми управління знаннями організації досліджували також українські науковці, у розроблення підходів до їх вирішення істотний внесок зробили Мойсеєнко І.П. [11], Вовк Я.Ю. [1], Томах В.В. [12], Черкасова І.В. [13], Востряков О.В., Гребешкова О.М. [2] та ін.

Проте, незважаючи на наявність чисельних напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання, що стосуються управління вибором ефективних напрямів використання знань на рівні окремих підприємств. Зокрема, підприємств промисловості, як галузі, що визначає темпи розвитку національної економіки у цілому. Наявний досвід свідчить, що вітчизняні підприємства багато в чому поступаються зарубіжним конкурентам через неефективну систему використання наявних знань.

Метою дослідження є розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методичного підходу до управління за формалізованими процедурами вибором ефективних напрямів використання актуальних знань

підприємства, що можуть бути втіленими у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління тощо.

Дослідження виконувалося у наступній послідовності (рис. 1.3).

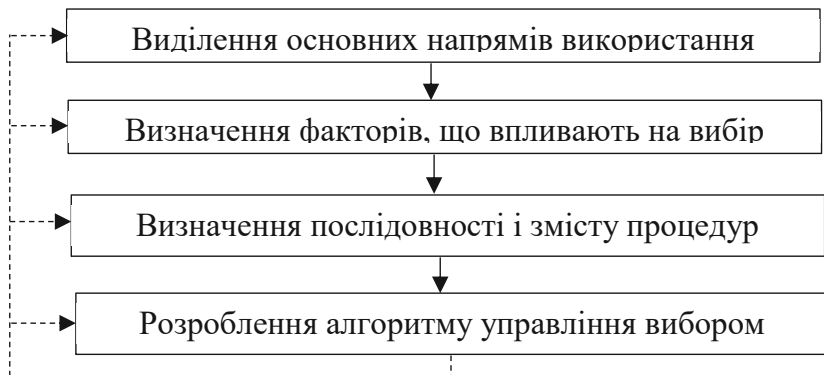


Рис. 1.3. Основні етапи дослідження

Пунктиром на рис. 1.3 подано зворотні зв'язки.

Подальше викладення матеріалів дослідження виконане у зазначеній вище послідовності.

У попередніх розробках [5, 6, 7, 8] авторами визначено основні напрями використання знань на рівні окремої організації (підприємства чи установи):

- використання для удосконалення системи управління організацією;
- комерціалізація продукції і технологій її виготовлення, які створені на основі знань;
- безпосередня комерціалізація знань;
- внесення коректив у напрями використання знань;
- внесення коректив у напрями отримання нових знань.

Системний аналіз літературних джерел [1-8, 9-17] і практики управління знаннями свідчить, що вибір пріоритетних напрямів їх реалізації, які доцільно

реалізовувати конкретним підприємством, яке функціонує в конкретних ринкових умовах слід здійснювати з урахуванням наступного:

- факторів зовнішнього макро- і мікросередовища, які формують ринкові можливості і загрози розвитку у галузі діяльності підприємства на його цільових ринках;
- сильних і слабких сторін діяльності підприємства, які уможливають реалізацію наявних ринкових можливостей і протидію загрозам;
- рівня складових підсистем потенціалу підприємства, зокрема: науково-дослідницького, маркетингового, виробничого тощо, який є необхідним і достатнім для ринково-орієнтованого його розвитку шляхом реалізації зазначених вище напрямів використання знань.

З урахуванням цього запропоновано наступну послідовність процедур вибору ефективних напрямів використання підприємством актуальних знань з метою забезпечення умов його тривалого виживання і розвитку.

1. Визначення перспективних напрямів розвитку, які можуть привести у відповідність до зовнішніх, внутрішніх можливості розвитку підприємства (методом SWOT-аналізу). Для урахування нечіткої оцінки факторів впливу, переважно зовнішнього макро- і мікросередовища, доцільно застосувати відомий підхід [9].

2. Аналіз достатності знань певного виду, необхідних для реалізації конкретних напрямів розвитку. У випадку недостатності – внесення коректив у напрями отримання нових знань. Далі проводять заходи з продукування чи отримання нових знань з одного з наступних джерел: маркетинг знань; купівля знань, проведення НДДКР, навчання. Після цього повертаються до п. 1.

3. У випадку достатності для кожного з відібраних на етапі 1 напрямів розвитку оцінюють рівень складових

підсистем потенціалу підприємства, зокрема: науково-дослідницького, лабораторно-випробувального, маркетингового, виробничого.

Для цього аналізують і оцінюють такі елементи зазначених складових: кадрове, техніко-технологічне, фінансове, інформаційне забезпечення. Їх оцінку ( $O_c$ ) можна виконати, наприклад, за такою (чи будь-якою іншою) шкалою:  $O_c \leq 5$  – низький рівень;  $5 < O_c \leq 8$  – середній;  $8 < O_c \leq 10$  – високий рівень. Достатнім є високий рівень. Рівень конкретної складової потенціалу підприємства розраховують як середню оцінок її елементів.

4. Вибір напрямів використання знань підприємства у цілому чи його окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБО) доцільно виконувати за допомогою табл. 1.1. Знаком «+» у табл. 1.1 позначені складові потенціалу які мають рівень  $O_c > 8$ .

Таблиця 1.1 – Таблиця рішень для вибору напрямів комерціалізації знань на підприємстві (авторська розробка)

Напрями комерціалізації знань і їх варіанти		Складові підсистеми потенціалу підприємства			
		Науково-дослідна	Лабораторно-випробувальна	Маркетингова	Виробнича
1. Комерціалізація продукції і технологій її виготовлення, які створені на основі знань	1.1	+	+	+	+
	1.2		+	+	+
	1.3			+	+
2. Безпосередня комерціалізація знань	2.1	+			
	2.2		+		
	2.3	+	+		

5. Якщо наявні рівні складових потенціалу ( $O_c \leq 8$ ) не дозволяють обрати жодну з зазначених у табл. 1 комбінацій і, відповідно, жодного з напрямів використання знань, то проводять удосконалення системи управління знаннями з метою підвищення рівня відповідних складових.

6. Якщо розраховані значення складових потенціалу підприємства (окремих з них чи усього їх комплексу) мають високий рівень ( $O_c > 8$ ), то здійснюють вибір кращих напрямів використання знань: для підприємства у цілому, або для його окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Для цього доцільно застосовувати запропоновувати таблицю рішень (табл. 1). При можливості вибору кількох варіантів, вибір кращого здійснюють виходячи з аналізу порівняльної економічної ефективності, техніко-економічних можливостей підприємства, цільових установок керівництва тощо.

7. Якщо обрані з використанням табл. 1.1 варіанти (наприклад, 1.2) є неприйнятними, то вносять корективи у напрямок використання знань, наприклад, обирають варіант 1.2, звичайно, якщо він є допустимим з економічних чи інших (див. п. 6) міркувань.

Блок-схема алгоритму вибору напрямів використання знань, яка побудована відповідно до запропонованих процедур подана на рис. 1.4. Курсивом у блоках на рис. 1.4 зазначено напрями використання знань.

Як слідує з рис. 1.4 вибір напрямів використання знань носить багаторівневий ітераційний характер. Результати вибору повинні містити перелік напрямів (а їх межах – варіантів, див. табл. 1.1), які підлягають подальшій конкретизації щодо заходів, що спрямовані на їх використання. Наприклад, якщо обрано напрям «Комерціалізація продукції і технологій її виготовлення», то визначають яким чином наявні знання можна втілити у певні продукти і технології, що потрібно для цього зробити,

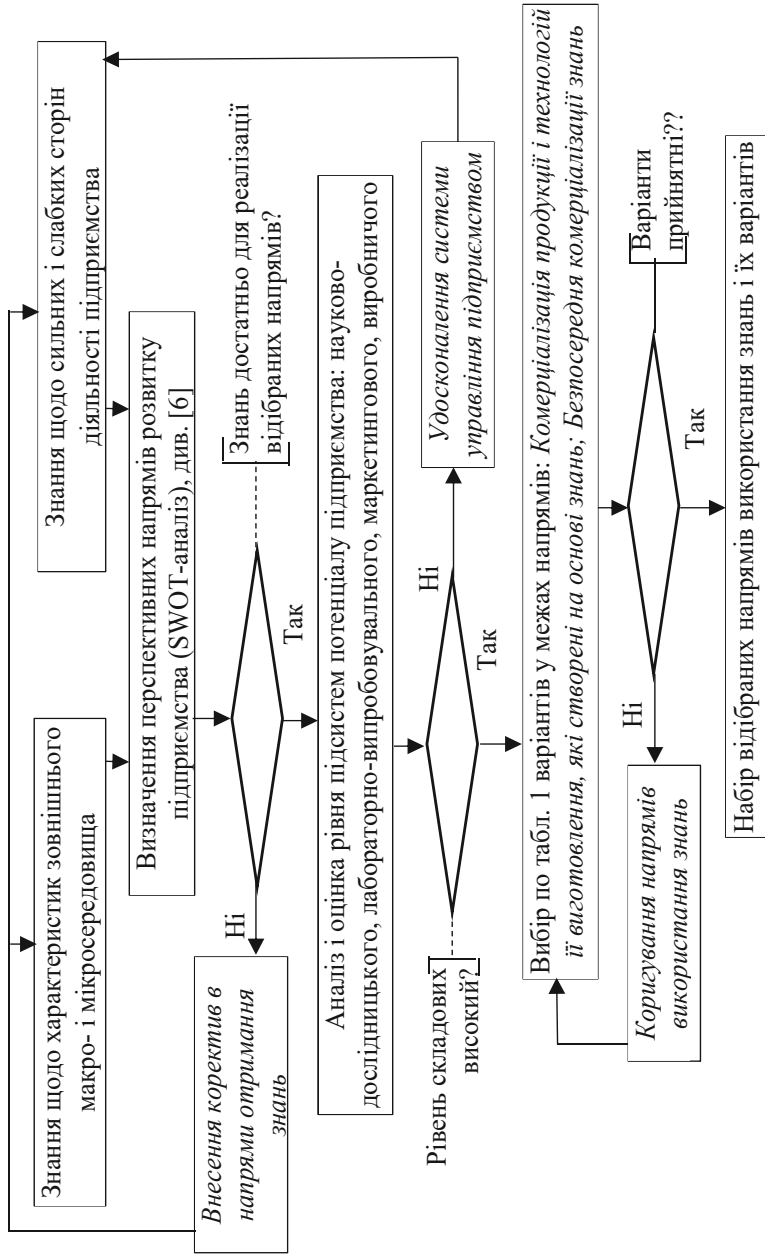


Рис. 1.4. Укрупнена блок-схема алгоритму управління вибором перспективних напрямів використання знань на підприємстві

хто відповідальний, яке необхідне ресурсне забезпечення тощо. Далі виконують уточнене техніко-економічне обґрунтування і т.п.

Звичайно, представлений на рис. 1.4 алгоритм має узагальнений характер, проте він дає уявлення щодо процесу управління вибором перспективних напрямів використання знань на підприємстві. Він також показує необхідність урахування факторів впливу зовнішнього середовища, а також наявного стану (оцінки рівня) підсистем потенціалу підприємства, оцінку ступня їх відповідності. Для забезпечення відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім і здійснюється вибір найбільш ефективних в існуючих умовах (з урахуванням тенденцій їх розвитку) напрямів використання знань.

Блок на рис. 1.4, який відображає внесення коректив у напрями використання знань, ув'язує в єдину систему дві складових механізму управління знаннями: продукування (отримання) знань, див. [6, 7]; використання (комерціалізацію знань). Фактично, викладені розробки авторів формують основи методичного забезпечення підсистеми використання знань механізму управління знаннями на підприємстві.

Схема взаємодії знань підприємства подана на рис. 1.5.

Як слідує зі схеми на рис. 3 існують зовнішні і внутрішні джерела і напрями використання знань. Механізм управління знаннями повинен забезпечувати взаємодію підсистем продукування (отримання) і використання знань як всередині підприємства, так за його межами. У першу чергу, він повинен бути зорієнтованим на ефективне управління комерціалізацією знань. Отримані результати дозволяють підвищити рівень обґрунтованості відповідних управлінських рішень.

Розроблені процедури управління вибором ефективних напрямів комерціалізації знань пройшли практичні



апробацію на підприємствах м. Суми. Отримані результати підтвердили доцільність їх використання для формування системи управління знаннями аналізованих підприємств.

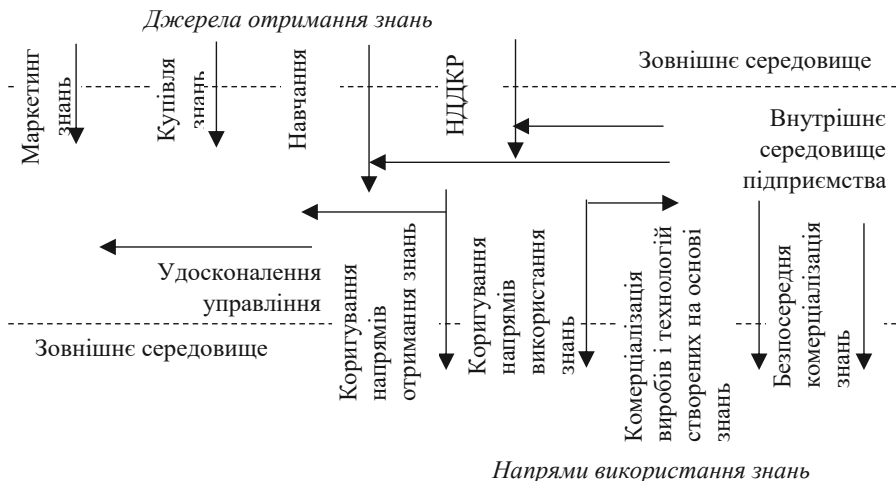


Рис. 1.5. Схема обігу знань підприємства

Узагальнюючи викладене можна зазначити, що авторами запропонована блок-схема алгоритму, а також визначено послідовність і зміст формалізованих процедур управління вибором ефективних напрямів використання актуальних знань на підприємстві, які можуть бути втіленими у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління тощо. Отримані результати формують передумови створення організаційно-економічного механізму управління знаннями підприємства. Їх практична реалізація надає принципову можливість цілеспрямовано управляти використанням знань підприємства, зокрема: стосовно перспективних напрямків його розвитку, видів продукції, які будуть конкурентоспроможними на ринку, ефективних методів управління тощо. Вони доповнюють і розвивають методичні засади менеджменту знань в частині

удосконалення методичних засад управління знаннями на рівні підприємства.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення та практичну апробацію механізму комерціалізації знань промислового підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Вовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.17. – С. 343-352.

2. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Управління знаннями в стратегічному процесі підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economica.org.ua/2009/upravlinnya-znannuyami1/>

3. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. — 400 с.

4. Ілляшенко С.М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок / С. М. Ілляшенко // Вісник національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2010. № 668. - С. 68-74.

5. Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади вибору напрямів комерціалізації знань на промислових підприємствах / С.М. Ілляшенко, Є.В. Рот-Сєров // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»: зб. наук. пр. / Ред. кол.: Черничко Т.В. (гол. ред.) та ін. – Мукачево: Вид-во МДУ, 2017. – Випуск 2(8). – С. 86-93.

6. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в контексті підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, Є.І. Нагорний

// Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 3. – Т.2. – С. 98-103.

7. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, А.О. Комарницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2017. - № 1. - С. 231-241.

8. Ілляшенко С.М. Управління знаннями університету в контексті концепції його інноваційного розвитку / С.М. Ілляшенко, Н.С. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. – 2018. - № 892. – С. 72-79.

9. Ильяшенко С.Н. Анализ рыночных возможностей инновационного развития предприятия в условиях нечеткой оценки факторов внешней и внутренней среды / С. Н. Ильяшенко, Ю. С. Шипулина // Вісник СумДУ. Серія Економіка, 2010. - № 1. – С. 97–102.

10. Мильнер Б.З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации / Б.З. Мильнер. – Москва: Инфра-М, 2003. – 176 с.

11. Мойсеєнко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>.

12. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств в промисловості / В.В. Томах // Економіка та управління національним господарством, 2014. - № 2. – С. 161-166.

13. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010\\_5/statti/Cherkasova.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_5/statti/Cherkasova.pdf).

14. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies / C.

Borjigen // Program : electronic library and information systems. – 2015. – No 49 (3). – P. 325–342.

15. Davenport T. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know / T. Davenport. – Harvard Business School Press, 1998. – 199 p.

16. Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams / A. Khedhaouria, A. Jamal // Journal of Knowledge Management. – 2015. – No 19 (5). – P. 932–948.

17. Peter M. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. Journal of Knowledge Management. - 2014, 18(6), 1075 – 1100. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>

### **1.3 Аналітичне забезпечення вибору напрямків комерціалізації знань підприємства в контексті забезпечення його інноваційного розвитку**

*С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко*

В сучасній економіці успіх діяльності промислового підприємства значною мірою залежить від здатності продукувати і комерціалізувати нові актуальні знання, які є основою інноваційних розробок: продуктів (виробів і послуг), технологій, управлінських рішень тощо. Їх практичне впровадження дозволяє сформувати, посилити і реалізовувати порівняльні переваги підприємства, переходити на шлях випереджаючого інноваційного розвитку.

У загальному випадку знання є складовими елементами інтелектуального капіталу підприємства, вони включають: знання персоналу, знання втілені у об'єкти інтелектуальної власності, знання щодо характеристик і тенденцій розвитку